


# A APLICAÇÃO DE UM MODELO DE CHECKLIST COMO ME-

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Biblioteca Digital Jurídica do Superior Tribunal

## BLICA DA UNIÃO – UM ESTUDO DE CASO

*THE APPLICATION OF A CHECKLIST MODEL AS A RISK MANAGEMENT METHODOLOGY IN  
COMPLIANCE WITH MANAGEMENT REGISTRATION WITHIN THE FRAMEWORK OF THE FED-  
ERAL PUBLIC DEFENDER'S OFFICE- A CASE STUDY*

*Paulo Roberto Calembó Marra*

*Especialista em Gestão Pública pelo  
Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP)  
Assessor-Chefe da ASERG/SGE/DPGU*

*prcmarra@gmail.com*

*Cleiton Gomes Prata da Silva*

*Mestrando em Políticas Públicas e Governo (FGV-EPPG)  
Secretário-Geral de Controle Interno e Auditoria/DPU*

*prata.cleiton@gmail.com*

### RESUMO

O trabalho versou sobre a utilização de modelo de checklist aplicado à Conformidade de Registro de Gestão que consiste na certificação dos registros dos atos e fatos da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração pública federal. Objetivou-se comprovar a adequabilidade do modelo elaborado como efetiva ferramenta de apoio à gestão, além de outros benefícios como guiar a certificação e otimizar o tempo de análise dos documentos. Procurou-se investigar a utilidade da aplicação do modelo de checklist como instrumento no controle preventivo da gestão da execução orçamentária, financeira e patrimonial, assim como meio para auxiliar na certificação de conformidade de registro e gestão. Utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, a pesquisa explicativa, com a análise quantitativa de dados coletados por meio da pesquisa-ação, cujo método consiste na realização da pesquisa durante o exercício da própria atividade do conformista de registro de gestão. O percurso percorrido foi a descrição primeiramente do

cenário sem o checklist e posteriormente com o checklist, em seguida descrever a criação e a implementação do modelo proposto de checklist e apresentar casos reais em que a aplicação do modelo permitiu ações corretivas na organização com a respectiva demonstração dos benefícios aferidos após a implementação do modelo proposto. Por fim, constatou-se que o modelo de checklist proposto e implementado trouxe resultados favoráveis para a administração e para o próprio setor, mitigando os riscos inerentes a execução orçamentária, financeira e patrimonial.

**Palavras-chave:** conformidade de registro de gestão; modelo de checklist; gestão de riscos.

Data de submissão: 02/03/2020

Data de aceitação: 28/04/2020

## ABSTRACT

The use of the checklist model applied to the Management Record Compliance consists of the certification of the records of the acts and facts of the budgetary, financial and patrimonial execution of the federal public administration bodies. The objective was to prove the adequacy of the model developed as an effective management support tool, in addition to other benefits such as guiding the certification and optimizing the time for analyzing the documents. We sought to investigate the utility of applicability the checklist model as an instrument in the preventive control of the management of budgetary, financial and patrimonial execution, as well as a means to assist in the certification of management record compliance. The methodology used was bibliographic research, exploratory research, with the quantitative analysis of data collected through action research, which consists of the exercise of the activity itself by the conformist of the management record. The route covered was the description of the scenario first without the checklist and then with the checklist, then describing the creation and implementation of the proposed checklist model, presenting real cases in which the application of the model allowed corrective actions in the organization with the respective demonstration benefits obtained after the implementation of the proposed model. Finally, it has been verified that the checklist model proposed and implemented brought favorable results for management and for the sector itself, mitigating the risks inherent to budgetary, financial and patrimonial execution.

**Keywords:** management record compliance; checklist model; risk management.

## INTRODUÇÃO

A certificação dos documentos no âmbito do Governo federal é um dos procedimentos de controle realizado por meio da Conformidade de Registro de Gestão, a qual consiste na verificação dos documentos que correspondem aos registros gerados no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) relativos aos atos diários da execução orçamentária e financeira.

A Conformidade de Registro de Gestão é um importante instrumento de controle preventivo e possibilita a redução de riscos na aplicação dos recursos públicos diante do grande volume de dados processados na execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos órgãos públicos e entidades da Administração Federal.

Ela é regulada pela Instrução Normativa n.º 06/2007 da Secretaria de Tesouro Nacional (STN) que disciplina os procedimentos relativos ao registro da Conformidade e estabelece a sua obrigatoriedade para todas as instituições do governo federal que utilizam o SIAFI.

O artigo 6º da IN 6 STN explica que:

A Conformidade dos Registros de Gestão consiste na certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial incluídos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações.

As certificações realizadas diariamente no SIAFI pelo setor de conformidade exercem papel relevante na gestão de riscos e no controle da função orçamentária e financeira do governo, bem como gera importante informação para os gestores públicos e para o desenvolvimento de trabalhos futuros nos Controles Interno e Externo na gestão de riscos.

Essa certificação é realizada enquanto os atos e fatos de gestão são praticados cotidianamente constituindo-se, portanto, em uma forma de controle interno simultâneo, compreendido como:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Nesse contexto, é comum a celebração de uma grande variedade de contratos entre o governo e as pessoas jurídicas para que os setores da administração pública funcionem. São comuns contratos administrativos de prestação de serviço ou de venda de materiais, para os quais os órgãos públicos contam com fiscais e gestores de contratos para averiguar constantemente o cumprimento das obrigações deles decorrentes. Essa atribuição não decorre exclusivamente da lei, mas também é condição indispensável a uma eficiente gestão administrativa.

O estudo de caso procurou comprovar que o modelo proposto e implementado de checklist e a sua respectiva aplicação constitui efetiva ferramenta de apoio para realizar a

certificação da Conformidade de Registro de Gestão, além de apresentar vários benefícios no aprimoramento da gestão de riscos e nas certificações dos pagamentos realizados em uma Unidade Gestora, resguardando o Ordenador de Despesas como gestor público, em observância às Instruções Normativas do STN.

O estudo desenvolveu-se também com o objetivo de verificar se os gestores públicos estão protegidos para executar as autorizações de pagamentos na atividade que exercem, não só no que diz respeito ao processo de compra e contratação, mas também no controle dos pagamentos dos contratos administrativos.

De acordo com o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2004), o sistema de controle interno tem três objetivos primários nas organizações: (1) a eficácia e eficiência das operações; (2) a confiabilidade dos relatórios financeiros; e (3) a conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

As falhas nestes objetivos acarretam perdas em diversas organizações porque seus controles internos não impedem a ocorrência de eventos de riscos. Para evitar ou mitigar esses riscos, o setor de conformidade da Defensoria Pública da União construiu um modelo de checklist para subsidiar as suas certificações objetivando a diminuição de riscos.

Dessa forma, neste estudo procurou-se comprovar se o modelo de checklist utilizado tem sido um instrumento adequado no controle da execução orçamentária e se auxilia na certificação da conformidade de registro de gestão.

Constatar que a dificuldade para realizar a certificação da Conformidade de Registro de Gestão no SIAFI pode ser resolvida com a aplicação do uso sistematizado do checklist como instrumento no controle da execução orçamentária reduzindo os riscos no uso dos recursos públicos.

O estudo baseou-se nos seguintes objetivos: 1) descrever o cenário da conformidade de registro de gestão da DPU sem a utilização de um checklist e em seguida descrever o cenário com a aplicação do checklist construído pelo setor de conformidade do órgão mencionado; 2) descrever a construção e a implementação do modelo de checklist desenvolvido pelo setor de conformidade na DPU; 3) apresentar casos reais em que um apontamento originado da aplicação do checklist e o respectivo reporte à gestão deflagrou a implementação de ações corretivas na DPU; 4) demonstrar os benefícios identificados com aplicação do modelo de checklist; 5) e, por fim, verificar o grau de importância da análise de um setor de conformidade no controle preventivo nos mais distintos tipos de execução já mencionadas, no sentido de possibilitar a redução de risco na aplicação dos recursos.

## **1. A CONFORMIDADE DE REGISTRO DE GESTÃO**

A execução orçamentária, patrimonial e financeira abrange uma vasta quantidade de processos de registros que resultam na contabilização dos recursos e atos públicos por meio do SIAFI. Este, por sua vez, realiza todo o processamento, controle e execução destas informações geradas.

A Conformidade de Registros de Gestão formaliza o monitoramento desses atos na Administração Pública e processa a certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial incluídos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações.

As certificações efetuadas limitam-se a expedir duas espécies de parecer: “sem restrição” e “com restrição”. Se não houver nenhum problema documental referente ao registro no SIAFI, a análise será certificada como “sem restrição”. Porém, se houver alguma inconsistência documental ou mesmo nos registros do SIAFI deve-se notificar o acontecido em relação a inconsistência registrando-se “com restrição”.

Estas certificações de Conformidade de Registro de Gestão devem ter o rigor das normas, a independência dos gestores e o equilíbrio analítico.

Uma análise de conformidade eficaz, quando detecta uma inconsistência, protege os interesses da instituição e dos seus gestores com a razoável garantia de que as atividades da Administração Pública estejam de acordo com as leis e regulamentações além de apontar potenciais melhorias para as operações internas.

## **2. O PLANO DE CERTIFICAÇÃO**

Uma certificação de Conformidade de Registro de Gestão não pode ser realizada apenas para encontrar inconsistências para o preenchimento de um checklist ou mesmo para registrar o código de restrição no SIAFI.

Uma boa estratégia de certificação de conformidade necessita de um bom Plano de Certificação (Planning Certification) que servirá como alicerce do checklist dos documentos e das ações realizadas no SIAFI.

Normalmente um bom plano de certificação para uma análise de sucesso contempla as seguintes informações:

- Conteúdo documental organizado dividido em tópicos;
- Perguntas em aberto direcionado aos principais documentos a serem certificados;
- Possíveis cenários de inconsistências documentais;
- Uma lista dos documentos a serem avaliados, especificando também a fonte da informação;
- Para os riscos elevados, gatilhos para o envolvimento do ordenador de despesas;
- Documentação bem arquivada dos documentos do processo.

As certificações das análises documentais e dos fatos ocorridos no SIAFI podem ser extremamente complexas e não cabe aqui esgotar a totalidade deste tema. O termo “cada caso é um caso” cabe de forma perfeita nos setores de conformidade. Como regra geral as análises mais aprofundadas deverão servir para trazer novas informações que, até então, desconhecidas ou mesmo ratificar as informações já conhecidas. Uma boa análise de conformidade sempre é aquela que tem um objetivo claro, que foi bem planejada, que foi conduzida em um ambiente neutro, que é realizada sem pressa nem interrupções e que

propicie um ambiente seguro para o analista.

Uma certificação de conformidade precisa ser documentada com a elaboração de um relatório detalhado. Os fatos identificados devem ser reunidos de forma coerente com a facilitação da compreensão para todos os potenciais receptores.

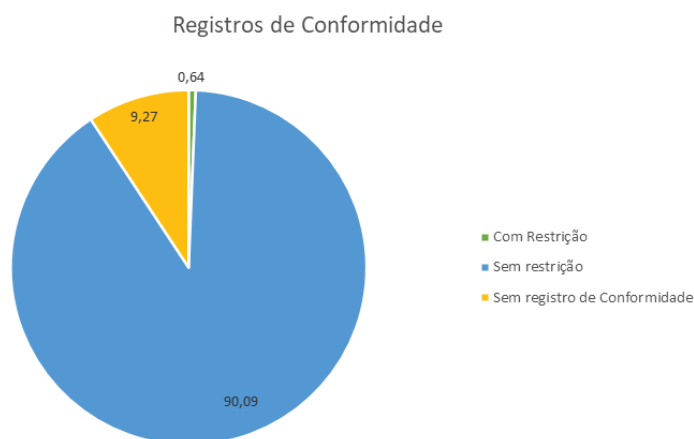
A partir disso, é aconselhável comunicar os responsáveis pelas práticas de governança do órgão, a chefia dos envolvidos e as áreas de compliance.

Importante destacar que o responsável pelo setor de conformidade não é quem possui a competência para sanear as inconsistências ou aplicar as sanções administrativas no caso de irregularidades, porém, busca garantir que as inconformidades apontadas sejam comunicadas e regularizadas a tempo evitando o registro de conformidade “com restrição” no SIAFI, fragilizando a gestão do ordenador de despesa da DPU.

### 3. CENÁRIO ANTERIOR SEM O USO DO CHECKLIST

No levantamento realizado por GARCIA FILHO (2013, p. 7) no SIAFI em âmbito nacional publicado no XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração/2013 – EnANPAD demonstrou que, de 2008 a 2012, foram efetuados 3.557.320 registros de conformidade de gestão, dos quais:

Conformidade Registrada	2008-2012 (%)	Registros
“Com Restrição”	00,64	22.767
“Sem restrição”	90,09	3.204.790
Sem registro de conformidade	9,27	329.763
<b>Σ</b>	<b>100</b>	<b>3.557.320</b>



Fonte: gráfico elaborado pelo autor.

Do universo pesquisado pelo autor percebe-se que a quantidade de registros de conformidade “sem restrição” é superior a 90% do montante. Deduz-se que, ante o percentual elevado desta espécie de registro, a maior parte dos setores de conformidade dos órgãos da Administração Pública federal não efetuam o registro da conformidade em seus órgãos.

Assim, a conformidade de registro de gestão não vem cumprindo seu papel de acordo com os dispositivos legais. Principalmente se considerarmos que 99,96% documentos não tiveram nenhum tipo de restrição (falhas formais, erros ou irregularidades), o que certamente é muito improvável de ocorrer num universo desta magnitude.

Dentre as potenciais razões propulsoras dessa situação é que o marco legal (IN/STN) não foi acompanhada de uma sistemática ou um processo de trabalho que orientasse a forma de se realizar uma certificação de conformidade. Existindo, atualmente, apenas um manual para a realização do registro no SIAFI, sem, contudo, haver o detalhamento do procedimento de análise da conformidade documental confrontando-os com os registros contábeis do sistema.

Estes registros devem ser precedidos de inúmeros critérios de análise documental cujos parâmetros mínimos não são disponibilizados aos conformistas no bojo da IN/STN como as que se referem às matérias de natureza tributária, contratual, de classificação orçamentária e retenção previdenciária.

Quando foi criado o setor de conformidade as certificações ocorriam de forma precária porque não havia servidores suficientes e modelos prévios para a execução das atividades de certificação documental para os registros de gestão que atendessem adequadamente as exigências da Instrução Normativa nº 06/2007 - STN. Em suma, à época não havia nenhum instrumento de referência para análise confiável. A seguir um quadro cronológico das mudanças ocorridas para o aprimoramento da certificação:

**2012**

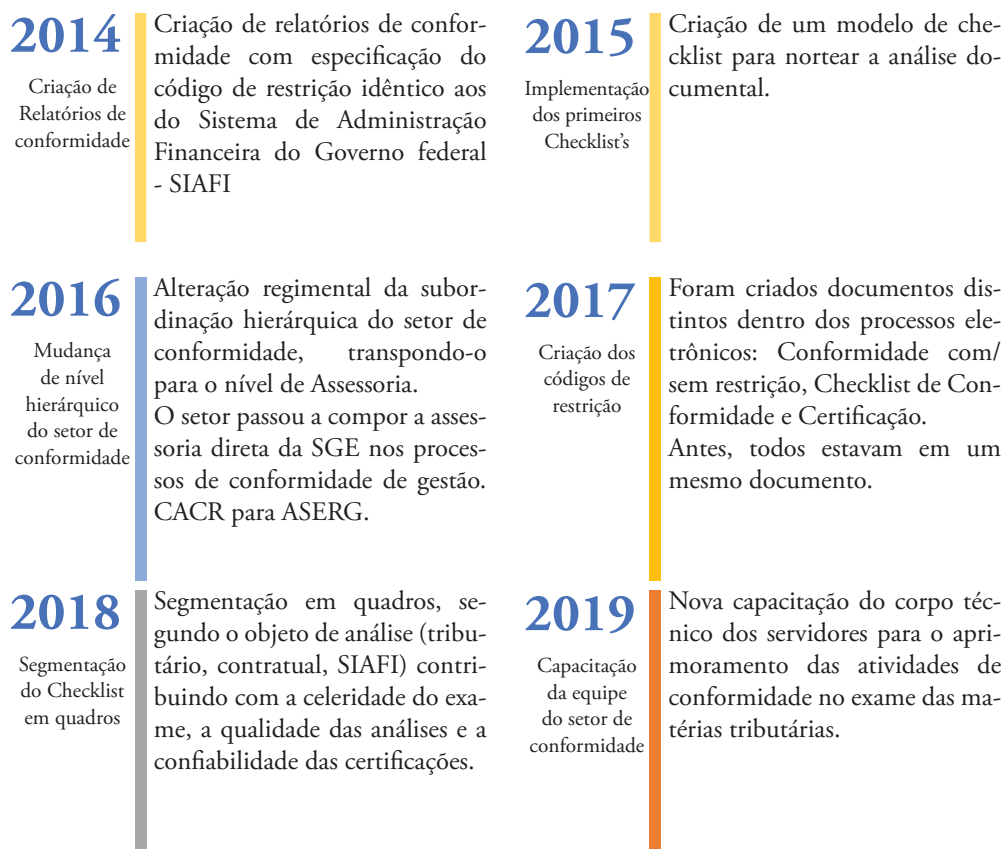
Início das atividades do setor de conformidade (CACR - Coordenação de Análise e Conformidade dos Registros de Gestão)

O setor de conformidade na DPU iniciou as suas atividades, mesmo que de forma precária para atender as exigências da IN n.º 06/STN. As primeiras análises eram superficiais dado que o volume de documentos que eram gerados era elevado e significativamente maior do que a força de trabalho disponível para atender a demanda.

**2013**

Capacitação da equipe do setor de conformidade

Ocorre a capacitação do corpo técnico dos servidores para realizar o registro de conformidade. Aprimoramento das atividades de conformidade. Os documentos de análise passaram a conter nova denominação de “*Registro de Conformidade*”.



#### 4. CENÁRIO COM O USO DO CHECKLIST

O marco significativo foi o impulso dado em 2015 ao projeto de criação de um modelo de checklist para nortear a análise documental, já que não existia, como dito antes, nenhum padrão estabelecido.

Todavia, o modelo proposto ainda continha imperfeições, dado que era um modelo incipiente, como a ausência de concatenação das informações de análise documental.

Atributos de análise mais aprofundado foram incorporados aos modelos de Checklist, prosseguindo com o seu aprimoramento. Neste período, foram criados documentos distintos dentro dos processos eletrônicos, denominados de “Conformidade com/sem restrição” e “Checklist de Conformidade”, separando o Checklist – instrumento de análise documental – da Certificação, que em todos os outros períodos citados estavam em um mesmo documento.

A ausência de concatenação do modelo que antes era incipiente foi suprida com a segmentação em quadros. Os quadros foram divididos por objeto de análise segundo uma



sequência de temas a serem examinados pelos conformistas evitando-se dois extremos: a incidência de análises esparsas ou o aprofundamento da verificação aproximando-se de uma auditoria. Em ambos os casos, a análise da conformidade é comprometida seja quanto à celeridade ou à eficiência da sua aplicação.

Dessa forma, a elaboração dos quadros e a sua respectiva incorporação ao Checklist contribuiu com a celeridade e a qualidade nas análises, além da confiabilidade das certificações. A segmentação deu-se conforme destacado a seguir:

**Tabela 1 - Checklist de Conformidade (análise por segmento)**

QUADRO 1	IDENTIFICAÇÃO DOS DADOS DOS DOCUMENTOS FISCAIS
QUADRO 2	(ANÁLISE DO DOCUMENTO FISCAL x PROCESSO CONTRATUAL x LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA)
QUADRO 3	(ANÁLISE DA NOTA DE EMPENHO x PROCESSO CONTRATUAL x SIAFI)
QUADRO 4	ORDEM BANCÁRIA-OB
QUADRO 5	DARF-DF (se NÃO optante do Simples Nacional)
QUADRO 6	GUÍDE DE PREVIDÊNCIA SOCIAL - GP
QUADRO 7	DOCUMENTAÇÃO ARRECADAÇÃO MUNICIPAL - DAR - DR - ISS
QUADRO 8	ORDEM BANCÁRIA-OB ISS (boleto ISS)

Fonte: gráfico elaborado pelo autor.

No ano de 2018, com as novas medidas de implementação do uso sistemático do Checklist associado aos novos instrumentos já mencionados verificou-se que em comparação com o diagnóstico citado, a DPU alcançou um percentual relativamente significativo de conformidades com restrições em um cenário com a utilização do Checklist.

Total Registrado:	ANO		Média Biênio (%)
	2017	2018*	
Conformidade sem restrição	7649	8351	95%
Conformidade com restrição	484	281	5%

Fonte: gráfico elaborado pelo autor.

Concluiu-se que comparativamente com o cenário geral dos setores de conformidade, a utilização no âmbito da DPU de um Checklist elaborado especificamente para análise de conformidade oferece um alcance maior dos objetivos da área e de atuação como 2ª linha de defesa para a gestão.

## 5. A CONFORMIDADE COMO 2ª LINHA DE DEFESA DA GESTÃO

A aplicação do Checklist na certificação da Conformidade de Registro de Gestão é mais um instrumento de controle da gestão.

Apesar de ter em sua essência uma finalidade de cumprimento legal, a conformidade de registro de gestão pode extrapolar o aspecto meramente formal e atuar com uma segunda linha de defesa para a Administração quando através de seus instrumentos, como o Checklist, é capaz de fornecer informações relevantes sobre os principais riscos detectados durante o exame da execução orçamentária e financeira.

Esse papel do setor de conformidade promove o fortalecimento e a consolidação dos controles internos no âmbito da gestão pública propõe dessa forma aumentar a possibilidade de que os objetivos e metas estabelecidos possam ser alcançados de forma eficiente e mais econômica.

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal demonstra a importância da Conformidade de Registro de Gestão como uma das linhas de defesa:

a) o item V do artigo 2º da Instrução Normativa conceitua controles internos da gestão como sendo o “conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados”. b) o artigo 11, III, a Instrução Normativa define atividades de controles internos como sendo “atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada.

## 6. CONCLUSÃO

No âmbito da DPU, a **Secretaria-Geral Executiva (SGE)** exerce função administrativa executiva vinculada diretamente ao DPGF sendo aquela que pratica diversos atos de gestão – por delegação – relativas ao suporte para a execução das atividades fins do órgão.

Por exercer o papel de ordenador de despesa o ocupante da **Secretaria-Geral Executiva** ele possui funções de assessoramento superior. E, da mesma forma, é assessorado na execução de suas atividades rotineiras por Secretarias hierarquicamente subordinadas.

Comumente, a SGE volta-se à execução das diretrizes básicas de funcionamento do órgão como folha de pessoal, licitações e contratações, pagamentos etc.

Nesse sentido, porém, compreende-se que as assessorias podem exercer um papel, além de executivo, de auxílio na tomada de decisões da Secretária-Geral Executiva.

O setor de conformidade com a utilização dos instrumentos adequados de trabalho – como o Checklist elaborado, aprimorado e consolidado – consegue atingir esse objetivo de suporte ao ordenador de despesa, seja para salvaguardá-lo da ocorrência de impropriedades e irregularidades praticadas por si ou por suas Secretarias subordinadas, seja para fortalecer a tomada de decisões com medidas inovadoras ou apenas ações corretivas.

O que se conclui do estudo de caso é que todo o processo de elaboração do modelo de Checklist, construção das suas diretrizes e implementação resultou no melhoramento das atividades do setor de conformidade, assim como na evidenciação das informações que por ele transita.

Além disso, constatou-se que a aplicação desse instrumento permitiu o aumento da quantidade de documentos analisados, a qualidade da análise tornou-se objetiva e consistente e os dados obtidos passaram a ser consolidados e confiáveis.

Esses benefícios reunidos à necessidade de um fornecimento de informações para a gestão, o Checklist também permitiu a mitigação de riscos e a correção tempestiva de impropriedades constatadas.

Por fim, elenca-se a partir do caso concreto e por meio da pesquisa-ação alguns benefícios constatados derivados da utilização do Checklist na análise e certificação da Conformidade de Registro de Gestão:

- Proteger o Ordenador de Despesas e o Gestor financeiro
- Melhorar a performance dos pagamentos
- Encorajar a assertividade
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos
- Melhorar alocação dos recursos
- Proporcionar base confiável para a tomada de decisão
- Melhorar a governança
- Melhorar a confiança das partes interessadas
- Oferecer segurança razoável aos gestores
- Identificar e avaliar a severidade do risco
- Proporcionar uma abordagem sistemática e disciplinada

## REFERÊNCIAS

ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**, 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Instrução Normativa STN nº 06, de 31 de outubro de 2007. Disponível em: e . Acesso em 14 de outubro de 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas a gestão de riscos, controles internos e governança. Disponível em: Acesso em 02 de setembro

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público. 55p. Abril de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 4ª. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2016.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREAD-WAY COMMISSION. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary, New York, AICPA. 2004.

GARCIA FILHO, Ronaldo Cardoso. Conformidade de Registro de Gestão – Apostila Básica. Brasília/DF: ABOP-Associação Brasileira Orçamento Público – Capacitação e Treinamento, 2014.

GARCIA FILHO, Ronaldo Cardoso et al. O Papel da Conformidade de Registro de Gestão no Controle Preventivo do Ciclo Orçamentário: Um importante instrumento de sinalização para a auditoria e redução de riscos de impropriedades ou irregularidades na gestão pública federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, XXXVII., 2013, Rio de Janeiro.